

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: 200315228

UDC _____



厦门大学

硕士学位论文

3G 时代基于价值链模式的移动梦网战略

The Monternet Strategy

Based upon Value Chain Mode in 3G Time

叶裕华

指导教师姓名: 翁君奕教授

专业名称: MBA

论文提交日期: 2006 年 5 月 8 日

论文答辩时间:

学位授予日期:

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2006 年 5 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

中文摘要

3G 是全球通信界关注的焦点问题，作为一种先进的电信技术，它带来的不仅是技术的演进和服务的丰富，更是产业格局和游戏规则的变化。在 3G 时代，产业价值链的竞争将逐步取代传统的竞争方式而成为运营商竞争的焦点。在新的历史条件下，中国移动的移动梦网要采取什么样的战略，进行那些调整，才能在即将到来的 3G 竞争中取得优势？本文主要依据价值链理论和国内外的实践对中国移动的移动梦网进行分析，进而研究中国移动的移动梦网在 3G 时代的战略选择问题。

全文分为三个部分。

第一部分是价值链理论综述部分。本部分对价值链理论的发展阶段、内涵、应用和移动通信价值链进行了描述和分析。

第二部分是 3G 时代的电信运营模式的简介。本部分简要分析了国内外运营商整合价值链的情况和 3G 的一些基本特点。

第三部分是移动梦网的战略选择。本部分首先回顾了移动梦网的发展历程，并对移动梦网的价值链进行分析；接下来运用 SWOT 理论方法，分析了在 3G 环境下移动梦网的竞争优劣势，面临的机会和威胁，并据此提出移动梦网的 3G 战略选择的建议。

本文结论是运营商首先要找准定位，在移动门户提供商和运营商的基础上介入手机终端和内容/应用服务环节，扮演价值链集成者和整合者的角色；在赢利模式上，运营商应借鉴 Shopping Mall 的运营模式，采取更灵活的合作方式和价值分成，更广泛的开展跨产业合作，更大程度的加强对价值链的引导和整合；另外为了促使移动梦网价值链更健康更快的发展，运营商应通过细致营销更好地实现移动梦网价值链的价值，应通过内容 / 应用环节、合作管理和定制终端加强三个方面对产业价值链生态环境的控制。

关键词：价值链；移动梦网；3G

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

3G(3rd Generation Mobile Communication System) is the focal problem which global telecommunications pay attention to. As an advanced telecom technology, 3G brings not only the evolution of technology and the rich of services, but also the changes of the structure of industries and the regulation of games further. The competition of the value chain of industries will gradually replace the traditional competition and become the focal point of the competition between telecom runners in 3G times. In the new historical condition, for China Mobile what strategy should adopt and which adjustment should carry out to gain predominance in the competition of 3G? This thesis analyses Monternet of China Mobile and further discusses the strategic choice of Monternet of China Mobile in 3G times mainly according to the theory of value chain and the practice at home and abroad.

The thesis is divided into 3 parts:

The first part summarizes the theory of value chain. This part describes and analyzes the value chain of mobile communication and the developing phases, connotation and appliance of the theory of value chain.

The second part is the brief introduction of the running mode of telecom in 3G time. This part analyzes the integration of value chain of telecom runners at home and abroad and some basic characteristics of 3G briefly.

The third part is about the strategic choice of Monternet. This part reviews the developing phases of Monternet and analyzes the value chain of Monternet, then applies the SWOT Theory to analyze the competing advantages and disadvantages, the facing opportunities and threat of Monternet in 3G circumstance, and puts forward suggestions of the strategic choice of Monternet in 3G times.

The conclusion of this thesis is that the telecom runners should orientate precisely, base upon the mobile communication meshwork providers and telecom runners to intervene the cell phone terminal and the tache of the content/service appliance, to act as the collector and integrator; For the profit-gaining mode, telecom runners should learn from the running mode of Shopping Mall, adopt more flexible cooperation manner and value-cutting, develop broader inter-industry cooperation, enhance the introduction and conformity of the value chain further. Meantime, the telecom runners should accomplish the value chain of monternet better by careful

promotion and control the environment of the industry value chain by 3 aspects, which are tache of the content/appliance,cooperation management and customized terminal to promote the industry value chain develop faster and healthier.

Key words: Value Chain; Monternet; 3G(3rd Generation Mobile Communication System)

目 录

第 1 章 价值链理论	1
1.1 价值链理论发展的几个阶段	1
1.2 价值链理论的内涵	3
1.3 价值链理论的实际应用	4
1.4 移动通信价值链的分析	6
第 2 章 3G 时代的电信运营模式	10
2.1 国外基于价值链的电信运营模式	10
2.2 国内其它运营商的电信运营模式	14
2.3 电信运营商发展的新时代——3G 时代	16
第 3 章 移动梦网的 3G 战略选择	20
3.1 移动梦网的发展历程	20
3.2 移动梦网的价值链分析	21
3.3 移动梦网在 3G 时代的 SWOT 分析	23
3.4 关于移动梦网 3G 战略选择的建议	27
参考文献.....	38
后 记.....	40

Contents

Chapter 1 The Theory of Value Chain.....	1
1.1 Developing Phases of the Theory of Value Chain.....	1
1.2 Connotation of the Theory of Value Chain	3
1.3 The Practical Appliance of the Theory of Value Chain	4
1.4 Analysis of the Value Chain of the Market of Mobile Communication	6
Chapter 2 Telecommunication Running Mode in 3G Time.....	10
2.1 The Telecommunications Running Mode Based upon Value Chain Overseas	10
2.2 Other Telecom Runners' Running Mode at Home	14
2.3 New Time for Telecom Runners' Develop-3G Time.....	16
Chapter3 The Strategic Choice of Monternet in 3G Time.....	20
3.1 The Developing Course of Monternet	20
3.2 The Analysis of the Value Chain of Monternet.....	21
3.3 The SWOT Analysis of Monternet	23
3.4 The Suggestions for the Strategic Choice of Monternet in 3G.....	27
References	38
Postscript	40

第1章 价值链理论

1.1 价值链理论发展的几个阶段

1.1.1 传统的价值链理论

价值链 (Value Chain) 的概念最早是由美国哈佛商学院的迈克尔·波特 (Michael Porter) 于 1985 年在其著作《竞争优势》中提出的。波特是在研究跨国企业的战略管理中引入价值链分析工具的, 目的在于探求同一产业中不同企业间经营业绩的巨大差异, 波特从企业内部环境着手, 提出了以价值链为基础的战略分析, 波特将价值链描述成一个企业用以“设计、生产、销售、交货以及维护其产品”的内部过程或作业 (activity)。并且他将企业的价值作业分为两类: 基础作业和辅助作业。前者包括进货后勤、生产经营、出货后勤、市场营销、售后服务; 后者包括采购、技术开发、人力资源管理、企业基础设施。

随后, 彼得·海恩斯 (Peter. Hines) 从价值实现的最终目标出发对价值链进行了重新定义。他认为价值链是“集成物资价值的运输线”与传统的价值链相比的主要差别是, 海恩斯的价值链作用方向相反。海恩斯教授把顾客对产品的需求作为生产过程的终点, 把利润作为满足这一目标的副产品, 这与波特教授把“实现企业利润”作为最终目标存在着较大的差别。其次, 海恩斯教授把原材料和顾客纳入他的价值链系统中, 这意味着任何产品价值链中的每一业务单元在价值创造的不同阶段包含不同的公司, 而波特教授的价值链则只包含那些与生产行为直接相关的成员。

接着, 约翰·沙恩克 (John. Shank) 和菲·哥芬达 (V. Gowindarajan) 扩大了价值链的研究范围, 他们认为“任何企业的价值链都包括从最初的供应商手里得到原材料直到将最终产品送到用户手中的全过程。”在此基础上, 他们还将会计信息置于价值链分析中, 计算出价值链的每一个阶段的报酬率 (ROA) 与利润, 从而确定竞争优势之所在。Shank and Govindarajah 也将此种意义上的价值链分析称之为战略性成本管理。

以 Porter 为代表的提出的早期价值链通常被认为是传统意义上的价值链, 它偏重于以单个企业的观点来分析企业的价值活动、企业与供应商和顾客之间的

关系，以及企业从中获得的竞争优势，描述的是在制造企业原材料转换成最终产品的一系列过程，把利润作为主要目标；而新的价值链观点则把价值链看成是一些群体共同工作的过程，并以某一方式不断地创新，把顾客对产品的需求作为生产过程的终点，把利润作为满足这一目标的副产品。

1.1.2 虚拟价值链理论

随着信息技术的发展，Jefferey F. Rayport 和 John J. Sviokla 于 1995 年提出了“虚拟价值链”的观点。他们认为任何一个企业是在两个不同的世界中进行竞争的，一个是有形资源世界，称为“市场场所”（market place）；另一个则是信息构成的虚拟世界，称为“市场空间”（market space）。它们通过不同的价值链开展价值创造活动。前者通过“有形价值链”，即采购、生产与销售，后者通过“虚拟价值链”，即信息的收集、组织、筛选与分配。两条价值链在经济原理、管理内容、增值过程等方面并不相同。有形价值链是由一系列线性作业构成的，而虚拟价值链则是非线性的，有潜在的输入输出点。有形价值链理论把信息看作是一系列价值增值活动中的支持元素，信息技术只起到了辅助的作用，其本身并不构成价值的来源；而虚拟价值链理论则在模型中把信息内生化的，直接作为价值的来源。

1.1.3 互联网时代的价值链理论

互联网在飞速发展的同时也赋予价值链理论以新的时代特征，虚拟价值链可以出现在实物价值链的各个阶段，水平地使价值增值，只是虚拟价值链必须在互联网上操作。价值链理论一开始只是涉及物质产品的制造方面，价值增值被认为只有通过大量的产品装配和制造技术才能实现。但到 20 世纪 70 年代中期，价值增值已经可以通过提供服务得以实现。服务环节很大程度上依赖于信息技术的先进性。信息时代，价值越来越多地建立在信息和知识之上。其大致的发展过程可概述为：物质产品中的价值—>服务中的价值—>信息和知识中的价值。

1.1.4 从价值链到价值网

进一步地，Mercer 顾问公司的著名顾问 Adrian Slywotzky 在《利润区》一书中首次提出了价值网的概念。他指出由于顾客的需求增加、国际互联网的冲击、

以及市场高度竞争，企业应改变事业设计，将传统的供应链变为价值网。这是一种以顾客为核心的价值创造体系，它取代传统的供应链模式，以满足顾客所要求的便利、速度、可靠与订制服务，帮助企业更灵活地满足顾客需求。传统的供应链是对消费需求进行预估，然后根据这个预测来制造产品，经由通路推出产品，期望消费者购买。在这种关系中，消费者、公司与供货商是线性的关系。价值网则是交互式的网络关系。价值网的源头是顾客，因为顾客的需要而激活了整张网。顾客可以自己选择、组合最有价值的产品或服务。顾客是价值网的核心，公司围绕着顾客，控制与顾客间的接触，包括关系维护、客户服务等；最外圈则是供货商，执行部分采购、装配与运输的功能。依赖于信息技术，价值网促进了所有成员在统一的基础上进行联系，使得各成员按日程表合作，共享资源，结合彼此的优势一起开发和完成业务。正是这套价值网事业设计，帮助戴尔计算机等公司，成为新经济的要角。

1.2 价值链理论的内涵

时至今日，价值链思想日益成为研究竞争优势的有效工具，甚至被视为 21 世纪的企业战略管理的组织形式。因为面对新形势下更加激烈的竞争，许多企业不得不开始重新审视自身的经营机制、管理模式、业务流程和组织结构等构成企业战略优势的核心要素，价值链理论正是在此背景之下应运而生。企业力求在此理论的指导之下，谋求企业可持续发展，并实现企业的长期利益最大化。

在价值链分析中，价值这个概念是从用户角度定义的，即用户对企业提供的产品或服务认同并愿意接收的价值，如果用户愿意支付的价值超过企业提供产品或服务所需的成本，那么企业就有盈余或盈利。

实际上，现代企业可以看作是为了满足用户需要而建立起来的一系列有序作业的集合体。各种作业之间实际上形成了一个始于供应商，经过企业内部，最后为顾客提供产品的作业链。而这些作业又伴随着价值的产生和成本的消耗，从而形成了一个价值链。公司内部的价值链通过采购又与供货商的价值链发生联系，直到最初的原材料供应商，同时通过销售以及售后服务作业与用户价值链发生联系，直到最终用户，由此形成了产业价值链。

总的来说价值链有三层含义：第一，企业各项作业之间都有密切联系。如原

料供应的计划性、及时性和协调与生产制造有密切的联系。第二，每项作业都能带来有形或无形的价值。第三，不仅包括企业内部的各种链式作业，还包括企业的外部作业，如与供应商之间的联系，与顾客之间的联系。

1.3 价值链理论的实际应用

价值链理论的研究为价值链理论的应用提供了很好的基础，价值链理论的应用范围也越来越广泛，具体表现在以下几个方面

1. 价值链用于决策支持系统的研究。通过价值链优化，为决策者提供依据，让决策者看到企业价值作业间的联系对决策目标的影响。

2. 价值链用于战略成本管理。通过判定各种价值作业的成本动因及相互作用，控制成本动因重构价值链，企业可以更好制定成本降低战略。

3. 确定合理的企业规模。企业的规模是由企业运作资源的多少和内部业务量的大小所决定的。企业在成长初期，总希望通过规模扩张，降低成本、分散风险。但随着企业的不断发展壮大，许多企业都出现了不同程度的“大企业病”，价值链理论通过对企业价值创造活动的细分，为确定合理的企业规模提供了一条切实可行的途径。价值链理论把企业内部各项业务活动分为基本活动和辅助活动，并进一步分析了各项活动之间的联系。企业可在此基础上进行管理费用的分摊，以确定每一业务活动自身的管理费用以及该活动与其他业务活动之间的交易成本。通过将二者进行比较，可以粗略的估计出企业内部各业务单元存在的合理性。如果管理费用大于交易成本，企业可将这一业务单元外包出去，从而缩小企业的规模；反之，,则可通过实行纵向一体化，将其内化为企业的一部分。

4. 进行业务流程重组；所谓“业务流程”，是指“为特定顾客或市场提供特定产品或服务而实施的一系列精心设计的活动”。在企业价值链中，一个业务流程就是以一组以顾客为中心的从开始到结束的连续活动。顾客可以是外部的产品或服务的最终用户，也可以是业务流程内部的产品的使用者。业务流程重组的目标是顾客满意，即通过降低顾客成本，实现顾客价值的最大化，这一点与价值链理论中的顾客价值相一致。事实上，整个价值链就是一个创造价值的工作流程，在这一总流程基础上，可把企业具体的活动细分为生产指挥流程、计划决策流程、营销流程、信息搜集与控制流程、资金筹措流程等。其中有些流程是特别重要的，

决定和影响着形成企业独特性或竞争力的因素，称之为“基本业务流程”，对应于价值链中的基本活动；其他业务流程是对企业的基本经营活动提供支持和服务的，称之为“辅助业务流程”，对应于价值链中的辅助活动。业务流程重组，就是通过重新审视企业的价值链，从功能成本的比较分析中，确定企业在哪些环节具有比较优势，在此基础上，以顾客满意为出发点进行价值链的分解与整合，改造原有流程的路径、工作环节和步骤划分，最终实现业务流程的最优化。

5. 价值链用于确定企业利润增长区。企业的各项业务都将遵循产品生命周期的演进过程，通过价值链分析，企业可以通过不断地培育新的更有潜力的产品来替代已经或将要走向衰退期的产品，通过延长价值链尽可能地扩大企业利润的增长空间。

6. 价值链用于培育企业核心能力，确立竞争优势。核心能力是建立在价值链的各环节上，能使企业获得持续竞争力的各种要素作用力的集合。具体来讲就是企业在产品、管理、文化和技术等领域所具有的一系列特殊技能的综合体。价值链理论对于核心能力的贡献取决于企业如何对价值链进行管理。随着市场竞争的加剧和全球一体化的发展，企业之间的竞争已不仅仅是企业内部某一个部门或某几个部门之间的竞争，而是以核心能力为基础的整个价值链的竞争。企业参与的价值活动中，并不是每一环节都创造价值，实际上，只有某些特定的价值活动才创造价值，这些真正创造价值的经营活动就是价值链上的战略环节，即形成企业核心能力的环节。企业要保持竞争优势，就是要保持价值链上某些特定的战略环节上的优势。运用价值链的分析方法来确定核心能力，就要求企业密切关注企业所掌握的资源的状态，要求企业特别关注和培育在价值链的关键环节上获得重要的核心能力，以形成和巩固企业在行业内的竞争优势。以往企业战略重心主要放在基本活动之上，但随着供求关系的转变，辅助活动的重要性越来越突出，越来越多的企业开始注重自己的辅助活动。企业通过在辅助活动中的各个职能领域，如产品研发、人力资源管理、财务管理等方面培育核心能力，赢得了企业持续发展的竞争优势。

1.4 移动通信价值链的分析

1.4.1 移动通信价值链的组成

1. 电信运营商，负责基础网络的建设及运营，通过给用户和其他人之间传输信息来增加价值。政府往往强迫运营商提供开放的网络接入。在现有的价值链中，运营商的角色是多元的：因提供强大的宽带数据网络，从单一话音业务向多业务运营商转变；因提供代收费服务，保证业务的顺畅运行，成为连接各服务提供商与用户的纽带。运营商因强大的实力和掌握客户的优势，对价值链有相当大的影响力。

2. 电信设备制造商，通过向电信运营商提供建设和运营电信网络的设施获得利润。电信市场的竞争和发展，使得他们可以向电信运营商提供更多的设备，并希望不断开发新的设备和软件诱使网络运营商不断投资更新。

3. 终端设备提供商，为用户提供移动接入设备。目前用于移动互联的手持设备主要有手机、笔记本电脑以及“商务通”等。终端生产厂商应该与价值链各个环节进行全方位的合作，真正让硬件系统产生新的价值。移动通信业务的多样化必将引起移动终端种类的大大增加。

4. 信息技术提供商，提供软件平台来维持这个价值链的保障体系。帮助运营商建立一个完善的门户网站，处理内容提供商的分账计费，支持接入不同终端，对数以千万计的用户进行管理，这是一个价值链的中间平台。移动互联网可以通过任何移动设备上网，系统必须识别用户的身份，对用户的要求进行定制才能提供很多个性化的服务。这些问题的解决都应归功于信息技术提供商的解决方案。

5. 内容 / 应用提供商，通过提供信息以及应用吸引用户，并通过向用户收取信息费实现利润。其不断创新、丰富多彩的内容及应用也为网络运营商带来了流量。在与运营商的合作与分成中，SP 们拿到的信息费通常是由运营商代收的。从 I-mode 模式在日本的成功到韩国 CDM AIX 的异军突起，都是日韩的 SP 与运营商合作的结果。

6. 用户，是整个产业价值链中最受关注的部分，价值链最后实现的价值增值是由最终用户的需求决定的，谁控制住了用户，谁就控制住产业价值链。为最终用户提供更加完善的服务成为整个产业价值链的基础。运营商应真正充分理解用

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库